

## نقش ایزو در سازمان‌های موفق

- ۱- بهاره فخاریان<sup>۱</sup> (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۲- الناز اسدی<sup>۲</sup> \* (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۳- امیرحسین حاجی‌ها<sup>۳</sup> (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
- ۴- مهندس علیرضا سرحدی<sup>۴</sup> (گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

### چکیده:

همان‌طور که می‌دانید استمرار و پایداری سازمان‌ها در گرو ارتقای عملکرد اجرایی در حوزه‌ی عملیاتی و تجاری و در پی آن جلب رضایت مشتری است. لذا کیفیت مهم‌ترین عامل برای موفقیت در بازارهای جهانی است و پاسخ به این سوال که چگونه می‌توان میزان رضایت مشتریان را افزایش بخشید؟ همواره در گذر زمان چالش‌برانگیز بوده است. از اینرو سازمانهایی در عرصه رقابت موفق ترند که با ایجاد مزیت رقابتی در سطح کلان بتوانند گوی سبقت را برابند. حال ذکر این نکته بسیار مهم و ضروری که تمامی برنامه‌ها و متدهای مربوط به استانداردهای ایزو به منظور یاری‌رساندن نهادها در جهت اجرای سودمند و مؤثر سیستم مدیریت کیفیت تدوین می‌شوند، مستلزم به‌کارگیری عواملی چون نیروی اداری، فنی و انسانی توأم در راستای بهبود کیفیت و خلق اهداف سازمان‌هاست که این خود مستلزم تجزیه و تحلیل فرآیندهای سیستماتیک که شالوده اصلی مدیریت کیفیت به‌شمار می‌روند، هستند. بنابراین کیفیت صرفاً به‌معنای رجحان نیست بلکه پیروی از الگویی است استاندارد که منجر به نظم، قانون، ضابطه و امثال آن می‌شود. در این راستا استاندارد و ایزو دو اهرم مکمل در تبیین مفهوم کلی کیفیت به‌شمار می‌روند.

واژگان کلیدی: استاندارد، ایزو، کیفیت، مدیریت کیفیت، موفقیت سازمانی، فرهنگ سازمانی

<sup>1</sup> Bfakharian22@gmail.com

<sup>2</sup> Elinaz\_asadi66@yahoo.com

<sup>3</sup> Amirhosein.hajiha@gmail.com

<sup>4</sup> Info.sarhaddi@gmail.com

## مقدمه

محیط تجاری امروز به شدت تحت تأثیر رقابت میان شرکتها و تغییرات سریع تکنولوژیکی و تغییر مداوم خواستهها و نیازهای مشتریان است و حفظ بقای سازمانها در محیط رقابتی امروز راهی جز کسب مزیت رقابتی برای آنها باقی نمیگذارد. نظریه پردازان علم مدیریت استراتژیک دو رویکرد عمده برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده اند؛ رویکردی که مبتنی بر فرصت های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت های درونی سازمان است، پژوهش های دو دهه اخیر نشان داده اند که مزیت های مبتنی بر قابلیت های درونی سازمانها بهتر از فرصت های محیطی می توانند موقعیت رقابتی سازمانها را تعیین کنند و مبنای مطمئن تری برای منشأ مزیت رقابتی هستند. (حسین خانی، ۱۳۹۳، ۵) نوآوری مداوم شرکتها را قادر می سازد تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار شوند و همچنین بر بهبود عملکرد کلی شرکت نیز اثرگذار است. (لاتان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۱)

یکی از استراتژی های سازمان های امروزه استقرار یک سیستم اثربخش جهت رسیدگی به شکایات مشتریان می باشد. یکی از ابزارهای این استراتژی، طراحی صحیح و باتوجه به نیاز سازمان و پیاده سازی، استقرار و اجرای اثربخش و کارای استاندارد ایزو در سازمانهاست. دیدگاه های سنتی درباره کیفیت که براساس تطابق با معیارهای مشخص شده به وسیله مدیران عملیاتی بنا شده بود جای خود را به این ضرورت جدید داد که اجازه دهیم کیفیت خدمات، متأثر از نیاز مشتریان باشد. (حسین خانی، ۱۳۹۳، ۵) چالش پیش روی سازمانها در مدیریت استراتژیک خود همواره این بوده است که کدام استراتژی ها و اقدامات مدیریتی موفقیت سازمان را تضمین خواهد کرد و در توسعه کارکنانی که بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان محسوب شوند، مؤثر خواهد بود. در پاسخ به این سؤال دو رویکرد عمده ارائه شده است. رویکرد اول که با تئوری های اقتضایی شناخته می شوند معتقد است برای انتخاب نوع مناسب استراتژی و اقدامات منابع انسانی باید هماهنگی این استراتژی با سایر متغیرهای سازمانی و به ویژه استراتژی کلان سازمان را مدنظر قرار داد. (سید جوادین، فراچی، ۱۳۹۱، ۲) در مواجهه با تغییرات سریع در همه جنبه های تجاری، شرکتها باید فعالیتها و پیشنهادات خود را به طور مداوم تجدید و توسعه دهند تا زنده بمانند و موفق شوند به عنوان مثال، تجدید سیاستها، استراتژیها و سیستم های اطلاعاتی نویدبخش دستیابی به برتری رقابتی است. (لاتان و همکاران، ۲۰۱۹، ۱)

گذر از دوره های مختلف محصول گرایی و بازارگرایی و ظهور عصر فراصنعتی که در آن دانش و اطلاعات محور اصلی حرکت های بشری است، سازمانها را با چالش های جدید مواجه ساخته است. بنابراین راز بقا و موفقیت سازمانها در محیط رقابتی امروز، بهبود عملکردها در حوزه های عملیاتی و تجاری و در این راستا توجه به بهبود کیفیت محصولات و خدمات و جلب رضایت مشتری است. با توجه به موارد فوق بنگاه های اقتصادی باید به طور مداوم در تلاش برای بهبود عملکرد و انطباق با بازارهای جهانی باشند. امروزه کیفیت مهم ترین عامل برای موفقیت در بازارهای جهانی است و در شرایطی که شرکت های مختلف به سمت تولید محصولات مشابه گام برمی دارند و تولید فراتر از میزان جامعه است، رقابتی جهت کسب سهم بیشتری از بازار بین شرکتها و موسسات تولیدکننده برقرار بوده و آنهایی که خود را با شرایط جدید هماهنگ نکرده و هنوز تولید کالا و خدمات خود را مطابق با سلیقه های شخصی ارائه می کنند. بی تردید محکوم به حذف از صحنه رقابت و تجارت خواهند بود. (پیمان، ۱۳۹۴، ۳) امروزه بنگاه هایی در کسب و کار موفق می شوند که در جلب رضایت مشتریان خود در بازارهای هدف بیشتر تلاش نمایند. در عصر حاضر، سازمانها باید جهانی بیندیشند و برای رویارویی با رقابت های پیش بینی نشده، خود را آماده سازند. (صابری، ۱۳۹۳، ۲) به دلیل اهمیت کیفیت در صنایع خدماتی و آثار برجسته آن بر رضایت مندی مشتریان همواره این سؤال

<sup>5</sup> latan

مطرح می شود که چگونه می توان کیفیت خدمات را افزایش داد و یا چگونه می توان رضایت مشتریان را جلب و در آنان حس وفاداری به سازمان را ایجاد نمود و در نهایت بتوان باعث افزایش سطح مزیت های رقابتی شد.

نخستین و مهم ترین اصل بازاریابی، توجه به خواسته مشتری است و به طور کلی حفظ مشتریان کنونی بسیار کم هزینه تر از جذب مشتریان جدید است و ارائه خدمات مناسب و آگاهی از عدم رضایت مشتری نسبت به خدمات و همچنین ایجاد رضایت مندی در آنها موجب توصیه نمودن محصولی خاص توسط مشتری به سایرین می شود.

بر طبق تحقیقات، مشتریان ناراضی تجربیات خود را به ۱۰ تا ۲۰ نفر منتقل می کنند در صورتی که مشتری راضی تجربیات خود را حداکثر به ۳ الی ۷ نفر منتقل می کند. پس در محیط پرتلاطم امروز، سازمان هایی در عرصه رقابت موفق ترند که در برآوردن نیاز و خواسته های مشتری گوی سبقت را از سایر رقبای بازار برابند و ایجاد مزیت رقابتی نمایند. به عبارت دیگر بنا به فلسفه جدید بازاریابی (مشتری گرایی)، مشتریان را مرکز توجه قرار داده و از دید مشتری به مسائل نگاه کنند. بدون تردید ایجاد رضایت در مشتریان و حتی ایجاد اشتیاق در آنان نسبت به کیفیت محصولات و خدمات، در وهله نخست در گرو شناخت نیازها و خواسته های مشتریان و در مرحله بعدی انتقال این خواسته ها به موقعیتی است که منجر به تولید محصولات و خدمات شود. این امر با توجه به پیچیده شدن روزافزون سیستم های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و از سوی دیگر تغییر خواسته ها، نیازها و انتظارات مشتریان است که به صورت خودبه خود اتفاق نمی افتد، بلکه در کاربرد روش ها و شیوه های نظام مند نیاز دارد که بتوانند این مفاهیم را به فرآیندی سازمانی مبدل کنند. از این رو همواره تکنیک های مدیریتی نوینی در راستای کسب مزیت های رقابتی با محوریت مشتری مداری پدیدار می گردند که با بهره گیری از آنها می توان رضایت و وفاداری را جلب نمود. یکی از مهم ترین این تکنیک ها، سیستم مدیریتی رسیدگی به شکایات مشتریان بر اساس استاندارد بین المللی ایزو است. (حسین خانی، ۱۳۹۳، ۶) به موازات کمرنگ شدن اقتصادهای ملی، گشایش مرزها و آسان تر و روان تر شدن مقررات جاری، میدان رقابت در بازار فعالان تولید و تجارت هر روز تنگ تر و پیچیده تر می شود و بی شک آینده متعلق به کسانی است که با درایت و تدبیر و به کارگیری مناسب ترین شیوه ها و روش ها کالایی مرغوب تر و ارزان تر را در بهترین زمان ممکن در اختیار متقاضیان قرار می دهند. در پایان دهه ۱۹۸۰، عده ای متوجه شدند علی رغم اینکه بسیاری از کشورها که دارای موسسه رسمی استاندارد هستند، با این حال محصولاتشان به هنگام تولید انبوه با کیفیت نیست. پس از این بررسی ها جهان متوجه شد که نمی توان به علامت استاندارد کشورها که دربرگیرنده ویژگی ها و تعریف های خاص هر کشور است، اعتماد کرد. با توجه به این نتایج درمی یابیم نباید تنها یک محصول نمونه را مورد ارزیابی قرار دهیم، بلکه باید به بحث کنترل فرایند توجه کامل داشت. یعنی کل جریانی که در آن کالا تولید می شود، باید باکیفیت باشد. به نظر می رسد این قضیه ریشه تاریخی به وجود آمدن پدیده ایزو باشد. (حجتی، ۱۳۸۰، ۱)

طراحی و اعمال استانداردها یکی از راه هایی است که می تواند به توسعه ی روش های کنترل و تضمین حداقل کیفیت محصولات و خدمات کمک مؤثری نماید. مجمع استانداردهای ایزو به واسطه ی عمومیت و عدم ارتباط با محصول یا فرآیند خاصی در سطح جهان مورد توجه زیادی قرار گرفته است. از طرفی تبلیغات شرکت های دارنده گواهی ایزو باعث شد تا این استانداردها علاوه بر مجامع کاری و علمی در بین مردم عادی نیز شناخته شوند. از سوی دیگر شرکت ها برای تأمین اهداف خود باید طوری سازمان یابند که عوامل فنی، اداری و انسانی که به کیفیت فرآورده ها و خدمات آن اثر می گذارند، تحت کنترل قرار گیرند. این قبیل کنترل ها باید تماماً در جهت کاهش، حذف و از همه مهم تر جلوگیری از کمبودها و کاستی های کیفیت هدایت گردند. به منظور انجام اهداف مقرر در سیاست های کیفیتی شرکت باید یک نظام مدیریت کیفیت ایجاد و اجرا شود. از این رو برای نیل به حداکثر سودمندی و اثربخشی و به منظور برآورده ساختن انتظارات مشتریان ضروری است تا نظام مدیریت کیفیت متناسب با نوع فعالیت و نوع فرآورده یا خدمتی باشد که ارائه می شود. لذا گسترش استانداردهای ایزو می تواند به عنوان یکی از نقاط قوت

محسوب شود و به تدریج به فرهنگ کیفیت کمک نماید و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. (موقتی مقدم، ۱۳۹۴، ۲)

خریداران امروزه با انبوهی از محصولات مواجه هستند و انتظارات آنها در مورد کیفیت کالاها و خدمات با گذشته تفاوت زیادی دارد. رسیدن به این اهداف با بررسی مفاهیم کیفیت کالا و رضایت مشتریان، ارتباط نزدیکی دارد. یکی از راههای جذب مشتریان در بازارهای رقابتی، اخذ گواهینامه‌های بین المللی است. (صابری، ۱۳۹۳، ۱) شرط بقای هر سازمانی در گرو تلاش برای بهبود عملکرد خود در قالب شاخص‌های رشد و سوددهی است. به این منظور سازمان‌ها از سازوکارهای متعددی بهره می‌گیرند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، مدیریت کیفیت محصولات تولیدی و خدمات ارائه شده است. (موقتی مقدم، ۱۳۹۴، ۲) سازمان متشکل از مجموعه سیستم‌هایی است که عملکرد سازمان را رقم می‌زند. هدف نخستین هر سیستمی، رسیدن به نتیجه مطلوب و مورد نظر است. این تصور که فرآیندها می‌باید تجزیه و تحلیل شده و به طور مستمر بهبود یابند زیربنای اصلی مفهوم سیستم مدیریت کیفیت تلقی می‌شود. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۰) امروزه کیفیت به عنوان یکی از رموز اصلی موفقیت و حتی بقای سازمان‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی به حساب می‌آید، به طوری که عدم توجه به این مقوله مخصوصاً در یک بازار رقابتی به معنی نابودی و یا حذف شدن تدریجی از صحنه اقتصادی خواهد بود. زیرا از مسائل اولیه‌ی مورد علاقه‌ی هر شرکت یا سازمانی باید تأمین رضایت بخش کیفیت فرآورده‌ها و خدمات آن باشد. (موقتی مقدم، ۱۳۹۴، ۲)

4

سازمان‌های خدماتی بسیاری در زمینه پژوهش‌های مربوط به تعیین نیازهای مشتریان در کلیه ابعاد خدماتی، از برنامه‌های بهبود کیفیت طراحی شده برای تحویل آنچه مشتریان خواهند آن هستند تا ارزیابی میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدماتی که دریافت نموده‌اند، سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در واقع این حقیقت که کیفیت محصول ادراک شده، در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین عامل رقابت در دنیای کسب و کار است باعث شده که عصر کنونی تجارت را عصر کیفیت بنامند. می‌توان گفت رمز موفقیت سازمان‌های برتر صنعتی و خدماتی، مشتری‌مداری و توجه به کیفیت خدمات و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان است. (حسینی خانی، ۱۳۹۳، ۶) نوآوری یکی از زمینه‌های ممکن است که از طریق آن شرکت‌ها می‌توانند رشد فروش، سهم بازار و سود خود را افزایش دهند و در نهایت بر عملکرد کلی آنها تأثیر می‌گذارد. در حالی که نوآوری در انبوهی از تحقیقات در حال ظهور در حوزه مدیریت عملیات نقش اساسی را ایفا می‌کند. نوآوری مداوم را می‌توان تلاشی پایدار در ساخت تعریف کرد و توانایی شرکت‌ها برای نوآوری مداوم از نظر محصولات، فرآیندها، خدمات و غیره یا پیشنهادهای موجود را بهبود بخشید یا پیشنهادهای جدید را توسعه داد. (لاتان و همکاران، ۲۰۱۹، ۱)

در این پژوهش مروری قصد این را داریم به توصیف و تشریح این نکته بپردازیم که تاثیرات پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های استاندارد ایزو در موفقیت سازمانی به چه صورت است.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

در دهه‌های اخیر استانداردهای بین‌المللی ایزو به قصد فراهم آوردن زمینه برای ایجاد سیستم‌های مدیریت کیفیت ارائه شده‌اند. ایزو به مفهوم سازمان بین‌المللی استانداردسازی است و با بالا رفتن نرخ کارایی، رقابت و رضایت مشتری، اغلب سازمان‌ها پی برده‌اند که ارتقاء کیفیت کالا و خدمات شرط لازم و ضروری برای بقا و حضور در بازار و رقابت جهانی است که جز با پیاده‌سازی یک استاندارد سیستم کیفیت موفق در سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. قابل درک است که ایجاد هرگونه تغییری در ساختار یک سازمان نیازمند هماهنگی تمامی بخش‌های آن است و مشکلاتی را به دنبال دارد. اجرای پروژه ایزو در یک سازمان در واقع تغییری است که روش‌های تولید یا خدمات را متحول می‌کند. محرک‌های زیادی وجود دارد که باعث به کارگیری

استاندارد ایزو در سازمان می‌شود، از جمله آنها می‌توان به بهبود تصویر شرکت، بهبود کارایی سیستم کیفیت، برآوردن الزامات مشتری، تحقق خواسته‌های دولت، بهبود کیفیت محصول/خدمت، بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها اشاره نمود. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۲)

در دهه ۱۹۸۰ رشد قابل‌ملاحظه نارضایتی مشتریان از کیفیت کالاها و خدمات، توجه صاحبان کسب‌وکار را به خود جلب کرد. بسیاری از مشکلات مرتبط با محصولات تولید شده، به خدمات ضعیف بخش فروش و نیز دشواری‌هایی در حل مشکلات و شکایات مشتریان و دریافت و یا خدمات پس از فروش مربوط می‌شد. صنایع خدماتی به دلیل ضعف‌های منابع انسانی و کارکنانشان در جنبه‌های فنی خدمات مورد انتقاد قرار می‌گرفتند. با افزایش آشنایی به ضرورت بهبود کیفیت برای تجارت سودمند و مؤثر، تغییری اساسی در نگرش افراد پدید آمد.

(حسین خانی، ۱۳۹۳، ۵) اداره سازمان‌ها در ایران عموماً به روش قدیمی و با استفاده از ساختارهایی که ریشه آنها به ابتدای قرن بیستم برمی‌گردد، شباهت دارد. ساختارهای وظیفه‌ای و هیدرولیک باعث شده که بهره‌وری و هماهنگی سازمان‌های امروزی در ایران پایین بوده و اکثراً درگیر کیفیت متغیر، قیمت و هزینه‌های بالا باشند. تغییرات سریع در دو دهه اخیرا به-خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات و نظام‌های هوشمند، نحوه اداره، مدیریت و رهبری سازمان‌ها را دگرگون ساخته است. یکی از بحث‌های مهم روز که در اکثر موسسات و شرکت‌ها افکار مدیران را به خود معطوف کرده، بحث استقرار در سیستم مدیریت کیفیت و اخذ گواهینامه‌های ایزو است. (گلّه، شهنی، ۱۳۹۴، ۲)

5

## کیفیت

اکثر مردم روزانه کلمه کیفیت را به کار می‌برند. اما اگر از آنها بخواهید کیفیت را تعریف کنند، به احتمال زیاد تعداد اندکی از آنها از عهده این کار برخوردارند. اصولاً تعریف هر موضوع دشوارترین مرحله شناخت عمقی آن موضوع است تا آنجا که هنوز هم بسیاری از دانشمندان تعاریف را در حوزه مسئولیت علم فلسفه می‌دانند.

در لغت "کیف" که مصدر جعلی آن کیفیت است به معنی «چگونه» آمده است؛ در این معنی «کیفیت» به معنی «چگونگی و چیستی» است. لغت نامه دهخدا «کیف» و «کیفیت» را به معنی چگونگی وصفی که در چیزی حاصل شده باشد، تعریف می‌کند. واژه‌نامه آکسفورد<sup>۶</sup> کیفیت را درجه خوبی، «جوران»<sup>۷</sup> (دانشمند آمریکایی متخصص مدیریت کیفیت) کیفیت را مناسب بودن برای استفاده و «ایشی کاوا»<sup>۸</sup> (از بنیان‌گذاران مدیریت کیفیت ژاپنی) کیفیت را رضایت مشتری می‌دانند. همچنین استاکو<sup>۹</sup> (کمیته ثابت اصول استاندارد کردن) کیفیت را این‌چنین تعریف می‌کند:

به‌طور کلی کیفیت عبارت است از هرگونه صفت یا صفات خاص یا عمل خاص یک فرآورده یا خدمت که بتوان با ارزیابی آن معلوم کرد آیا این فرآورده یا خدمت با شرایط مشخص شده منطبق است یا خیر؟ (حجتی، ۱۳۸۰، ۵)

واژه کیفیت در زبان متداول عامه، غالباً برای اشخاص مختلف معانی متفاوتی دارد. کیفیت را می‌توان از دیدگاه‌های گوناگون تعریف کرد: در یک نگرش آرمانی، محصول یا خدمتی واجد کیفیت است که عیب و نقصی نداشته باشد، این امر نیز کاملاً حسی است و تشخیص آن با فردی است که با محصول مواجه می‌شود. مشتریان و مصرف‌کنندگان محصولی را می‌پسندند و آن را واجد کیفیت می‌دانند که هر چه بیشتر با خواسته‌های آنها مطابقت داشته و نیازهای آنها را برآورده سازد. از دیدگاه فنی، کیفیت عبارت از انطباق کامل مشخصات فرآورده یا خدمت با مقادیر از قبل تعیین شده است. این دیدگاه تا حدود زیادی بر

<sup>6</sup> Oxford

<sup>7</sup> Juran

<sup>8</sup> Kaoru Ishikawa

<sup>9</sup> Comitee Standardization Principles (Staco)

مقادیر و کمیت‌های قابل اندازه‌گیری و همچنین بر ضمانت اجرای آنچه خواسته شده با آنچه در حال حاضر موجود است، تکیه دارد. (پیمان، ۱۳۹۴، ۱۶)

در دهه ۵۰ میلادی ادوارد دمینگ<sup>۱۰</sup> مفهوم جدید کیفیت را این‌گونه بیان نمود: کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است. به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود و هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش قابلیت رقابت می‌شود. کیفیت توسط مشتری تعیین می‌گردد نه توسط تولید کننده یا سرویس دهنده، به عبارت روشن تر کیفیت مجموعه ای از خصوصیات و مشخصات یک کالا و خدمات است که احتیاجات و رضایت مصرف کننده را تامین می‌کند. کیفیت رجحان و سلیقه نیست؛ اینکه بیشتر مردم دنیا صندلی‌های چرمی را به صندلی‌های پارچه‌ای ترجیح می‌دهند، بدان معنا نیست که صندلی‌های چرمی از صندلی‌های پارچه‌ای بهترند، این فقط یک سلیقه است. کیفیت الزاما دانش فنی یا مشخصه‌های ویژه نیست؛ صرف اینکه یک کفش با تکنولوژی بالایی ساخته می‌شود منجر به تولید کفش با کیفیتی نمی‌شود. (حجتی، ۱۳۸۰، ۶)

اما در رابطه با نوآوری که در مقدمه صحبت شد بد نیست اینجا گریزی برنیم که ممکن است شرکت‌ها و سازمان‌هایی که فقط بر نوآوری تکیه کرده اند و برنامه نامنظمی دارند به موفقیت نسبی برسند از این رو که اگر محصولات به راحتی و بدون نوآوری سیستماتیک تولید شود این امکان را می‌دهد که مورد تقلید رقبا واقع شوند. از این رو شرکت‌ها باید در نوآوری مداوم سرمایه گذاری کنند تا به آنها امکان رقابت و موفقیت پایدار را بدهد. (لاتان و همکاران، ۲۰۱۹، ۳)

## ارتباط استانداردهای ایزو با مدیریت کیفیت چیست ؟

استاندارد را به زبان ساده می‌توان پیروی کردن از یک الگو نامید که منجر به نظم، قانون، قاعده، اصل، ضابطه، اطمینان، ارتباطات بهتر، کاهش تنوع و امثال آن می‌شود. (پیمان، ۱۳۹۴، ۲۷)

امروزه از واژه استاندارد در زمینه‌های متفاوتی استفاده می‌شود. به طور مثال در مکالمات روزمره به کار بردن عباراتی نظیر لوازم استاندارد، رفتار استاندارد، مشخصات استاندارد و امثال آن بسیار رایج است. صرف نظر از گوناگونی موارد استفاده از واژه استاندارد، نکته مشترک در همه این موارد کاربرد این واژه به عنوان راهنمایی جهت مقایسه است و در این خصوص یک استاندارد می‌تواند پاسخگوی نیازها و مشکلات به وجود آمده باشد. مفهوم لغوی استاندارد به معنای نمونه، قاعده، اصل، مقیاس تصویب شده و هر چیزی که به عنوان مبنایی برای مقایسه پذیرفته شود. با توجه به مفاهیم مذکور، مطابقت کالا، خدمات، آیین کار، سیستم کیفیت یا هر امری با استاندارد به این معناست که در آن موارد قواعد، اصول و مقررات ویژه‌ای رعایت شده است. اما تاکنون در مورد استاندارد و استاندارد کردن تعاریف متفاوتی بیان شده که در واقع هر کدام از نقطه نظر خاصی بوده است. در این زمینه سازمان بین‌المللی استاندارد ISO<sup>۱۱</sup> تعاریف زیر را در مورد استاندارد و استاندارد کردن بیان نموده است:

الف) استاندارد مدرکی است در برگیرنده قواعد، راهنمایی‌ها یا ویژگی‌هایی برای فعالیت‌ها یا نتایج آنها به منظور استفاده عمومی و مکرر که از طریق هم‌رأیی، فراهم و به وسیله سازمان شناخته شده‌ای تصویب شده باشد و هدف از آن دستیابی به میزان مطلوبی از نظم در یک زمینه خاص است.

<sup>10</sup> edwards deming

<sup>11</sup> International Organization for Standardization

ب) استاندارد کردن عمل ایجاد مقرراتی است برای استفاده عمومی و مکرر با توجه به مشکلات بالفعل و بالقوه که هدف از آن دستیابی به میزان مطلوبی از نظم در یک زمینه خاص است. (موقتی مقدم، ۱۳۹۴، ۱۷)

استانداردسازی و صدور گواهینامه یک چیز مشترک نیستند این مورد درحالی اتفاق می‌افتد که استفاده از استانداردهای ایزو به‌طور غیرمستقیم بر روی عملکرد تاثیرگذار هستند. (جانسون، هلیبرگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰، ۱)

حال بعد از بررسی مفهوم کیفیت و چگونگی عملکرد آن و توضیح راجع به مفهوم استاندارد خوب است مفهوم ایزو را هم بررسی کنیم.

اگر بخواهیم یک تعریف از کلیت ایزو ارائه دهیم، باید بگوییم که ایزو عبارت است کیفیت فرایند تولیدی یا کنترل استاندارد با شیوه‌های مدیریتی.

هدف استاندارد در استانداردهای ایزو بهبود کیفیت و نهایتاً استقرار مدیریت کیفیت جامع است و سازمان‌هایی موفق‌ترند که مدیریت کیفیت جامع TQM<sup>۱۳</sup> را در برنامه‌های استراتژیک خود قرار داده و ایزو را هم در همین چارچوب مورد توجه قرار دهند. بنابراین ایزو نه تنها یک هدف غایی و نهایی، بلکه زیر نظام ضروری و پدیده‌ای واسطه‌ای در مجموعه نظام کیفیت فراگیر می‌باشد و به عنوان پل ارتباطی بین مدیریت کلاسیک و مدیریت کیفیت عمل می‌نماید. (حجتی، ۱۳۸۰، ۷)

استانداردهای ایزو که از سوی سازمان بین المللی استاندارد منتشر شده است به برقراری الزامات سیستم مدیریت کیفیت معروف است.

بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، انگیزه اصلی برای اکثر سازمان‌ها و مؤسسات برای دریافت گواهینامه‌های ایزو فشارهای بیرونی از سوی مشتریان است. این امر اشاره به این حقیقت دارد که استانداردهای ایزو عامل اصلی برای انجام کسب‌وکار است. نتایج مثبت کسب‌وکار حاصل از سیستم مدیریت کیفیت تنها در صورتی محقق می‌شود که اجرای آن به انگیزه داخلی مدیران در مورد تغییر و ایجاد بهبود مستمر در فرآیندهای کسب‌وکار مرتبط می‌شود.

این امر بیانگر تغییر سازمانی و مستلزم در نظر گرفتن ملاحظات از قبیل انگیزه مدیران، دانش و آگاهی در مورد کیفیت، توافقات سازمانی و داشتن سیستم‌هایی به‌منظور ایجاد و تداوم مستمر و دخالت و مشارکت کارکنان است. (بهرامی، کریمی، ۱۳۹۴، ۱۰۸)

مدیریت کیفیت چیست؟ مدیریت کیفیت روشی است برای مدیریت یک سازمان که کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان اساس محور آن است و هدف آن نیل به موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتریان و تامین منابع همه اعضای سازمان و جامعه است. مدیریت کیفیت، فلسفه‌ای مدیریتی است که با به‌کارگیری روش‌های مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. مهم‌ترین اهداف مدیریت کیفیت جامع افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، توسعه بازار فروش، محصولات و خدمات، کاهش زمان تحویل و تضمین کیفیت است. از مهم‌ترین دلایل نیاز به مدیریت کیفیت نیز می‌توان به درک خواسته‌های مشتری، توان درک تغییرات تدریجی در زمینه‌های فنی، اجتماعی، سیاسی و سعی در انطباق با آنها، پیش‌بینی نیازهای آتی و پیشی گرفتن از آنها و همچنین افزایش کیفیت محصولات و خدمات اشاره کرد.

مدیریت کیفیت فراگیر، مجموعه‌ای گسترده‌ای از فعالیت‌های مدیریتی و سازمانی است که برای کمک به مدیریت در درک کردن و کارآمد ساختن فرآیندهای تولید، از بین بردن ضایعات، پیش‌بینی و تحقق بخشیدن به سطوح عملکرد بی‌سابقه پیشین در خدمات طراحی شده است. (بهرامی، کریمی، ۱۳۹۴، ۱۰۸)

<sup>12</sup> Leanne Johnstone-Peter Hallberg

<sup>13</sup> Total Quality Management

کیفیت برآورده شدن الزامات و خواسته‌های مشتری است. وقتی از واژه کیفیت استفاده می‌شود، معمولاً محصول یا خدمتی در نظر می‌آید که انتظارات ما را بر آورده سازد یا از آنها پیش می‌افتد این انتظارات بر مبنای استفاده مد نظر است. کیفیت میزان برآورده شدن الزامات مشخص شده توسط مجموعه‌ای از ویژگی‌های ذاتی است. به عبارت دیگر معادل مرغوبیت و مطلوبیت بوده و مجموعه ویژگی‌های یک کالا و عرضه کننده آن که باعث می‌شوند آن کالا یا خدمات مورد تقاضا قرار گیرد و فروش را نشان می‌دهد. سیستم مدیریت کیفیت یک سیستم مدیریتی است که به منظور هدایت و کنترل یک سازمان در جهت اهداف با در نظر گرفتن کیفیت آن بنا شده است.

هر سیستم مدیریت کیفیت دارای هشت اصل اساسی زیر است:

تمرکز بر مشتری، رهبری، مشارکت کارکنان، رویکرد فرآیندی، رویکرد سیستمی به مدیریت، بهبود مستمر، تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها، ارتباط سودمند دوطرفه با تامین‌کنندگان. (پیمان، ۱۳۹۴، ۲۵)

و به‌عنوان حسن ختامی برای این بخش و ورود به بخش بعد لازم است این نکته را یادآور شویم که: همواره کارکنان یک سازمان در برابر تغییر موضع می‌گیرند و رغبتی برای انجام به آن ندارند. استاندارد ایزو نیز یک نوع تغییر در سازمان است که ممکن است رفتار و شخصیت کارکنان باعث عدم موفقیت یا موفقیت این سیستم کیفیتی شود. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۱)

## رابطه اجرای استاندارد ایزو در سازمان و فرهنگ سازمانی با یکدیگر

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از برداشتهای مشترک است که اعضا درباره یک سازمان دارند و همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. (مرادیان، ۱۳۸۸، ۱۲۴)

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به‌طوری‌که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبتش معتبر دانسته شده و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش و یاد داده می‌شود. (عسگریان، ۱۳۸۸، ۱۰۱)

فرهنگ سازمانی در اواخر دهه ۱۹۷۰ به فرهنگ آکادمیک وارد شد. با وجود تعاریف بسیاری از فرهنگ در ادبیات، یک اجماع کلی بین محققین وجود دارد که فرهنگ به الگوها مربوط می‌شود. ارزش‌ها و باورهایی که در عمل‌ها، رفتارها و مصنوعات مختلف به اشتراک گذاشته می‌شوند. در بیانی دیگر فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان "ارزش‌های اساسی، باورها و اصول منطق" بیان کرد.

فعالیت‌های سازمانی به دو بخش تقسیم می‌شوند که هر کدام به دو قطب تقسیم می‌شوند. اگر یک سازمان مبتنی بر نتایج باشد، مشکلات و موفقیت‌های آن سازمان به اشتراک گذاشته می‌شوند. مرزها، عملکردها و کارکنان در ادارات به‌خوبی با یکدیگر همکاری و کمک می‌کنند. در مقابل، یک سازمان فرآیند محور، سازمانی است که در آن کارمندان به مسئولیت‌های خود در فرآیند و اداره خود پایبند باشند. همکاری بین دپارتمان‌های یک سازمان کارمند محور متعهد به اشخاص است.

از سوی دیگر سازمان‌هایی که تأکید بر روی درست انجام شدن مشاغل دارند، اهمیت چندانی به خلاقیت توسط کارمندان خودش نداده و مشارکت‌های سازمانی را به‌عنوان تنها اولویت برجسته خودش قرار می‌دهد. سازمان باز کارمندان خودش رو ترغیب می‌کند تا تصمیمات و مسائل درونی سازمان را مورد انتقاد قرار بدهند، درحالی‌که یک سازمان بسته، یک فرهنگ سرزنش‌کننده و مورد انتقاد در پیش می‌گیرد. (کادن<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۴)



مدیریت کیفیت گرا در مقابل مدیریت نتیجه گرا که فقط به نتیجه و تولید بیشتر اهمیت می دهد، قرار می گیرد. به طور کلی اصول حاکم بر دیدگاه مدیریت کیفیت جامع عبارت است از: تعهد مدیریت ارشد، مشتری گرایی، ارزشیابی و تصمیم گیری براساس واقعیات، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر. (بهرامی، کریمی، ۱۳۹۴، ۱۰۸)

در طی سال های اخیر استانداردهای ایزو نقش پررنگ تری به خود گرفته اند، به همین ترتیب بسیاری از محققان توجه زیادی به این استانداردها نشان دادند که طی تحقیقات خود به دو شکاف مهم در عملیاتی کردن این استانداردها برخورد کردند.

۱- هنگام استفاده از استانداردهای ISO شرکتها اغلب نیاز به تغییر در روند عملیاتی خود دارند تا با الزامات استاندارد خود را تطبیق دهند.

۲- در طول فرایند استانداردسازی شرکتها در ابتدا باید استانداردها را داخلی سازی کنند تا مدیران و کارکنان به طور موثرتری قادر باشند تا استانداردها را پیاده سازی کنند. بنابراین این فرایند درونی سازی برای اجرای موفق ایزو بسیار امری حیاتی تلقی می شود.

انگیزه شرکتها برای دریافت گواهینامه ایزو و عملکرد تجاری آنها نشان می دهد که انگیزه های داخلی برای اجرای ایزو بیشتر منجر به انگیزه برای اجرای ایزو می شوند تا انگیزه های خارجی. (کایی، جان<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸، ۲۴۸)

یک ضرب المثل قدیمی می گوید تنها چیزی که در دنیا ثابت می ماند، تغییر و تحول است. اگر به تغییر به عنوان یک قسمت از زندگی روزمره بنگریم پس از چه طریقی می توانیم آن را به کنترل خود در آوریم به جای آن که توسط آن کنترل شویم. زمانی که تغییر و تحویل در سازمان به صورت یک فرآیند طولانی مدت درآید، این امر به تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی منتهی می شود. یک نمونه آشکار از این وضعیت سازمان های آموزنده یا یادگیرنده هستند. سازمانی که افراد موجود در آن با تحریک به ارائه ایده های جدید و شناسایی نواقص برانگیخته می شوند و این دو موضوع در واقع از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمانی هستند. (تولایی، امینی، ۱۳۸۷، ۸۳)

موضوعی که در آشفته بازار کیفیت گرایی و در فضای تب داغ کیفیت کمتر مورد توجه واقع شده، ضرورت وجود فرهنگ عام کیفیت به عنوان زیربنایی برای استقرار سیستم های تضمین کیفیت در سازمانها و موسسات است. فرهنگی که ضامن تداوم کامیابیها در مسیر بهبود کیفیت و کارایی سازمانهاست. تردیدی نیست که کیفیت مقوله ای فرهنگی است. آئینی است که باید آن را شناخت، درک کرد، باور کرد و تعالیم آن را به کار بست. باید با کیفیت خو گرفت و آن را در کانون توجه جامعه قرار داد. (حجتی، ۱۳۸۰، ۷)

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. یک سیستم انبساطی که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه ای تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می نهد یا برای آن ارزش قائل است. (عسگریان، ۱۳۸۸، ۱۰۱)

فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می نماید، سازمان با فرهنگ توانمند، با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می دهد. لذا سازمان های موفق زمینه ای را فراهم می سازند تا کارکنان، برای آشنایی با تمام ابعاد سازمان و مشکلات آن شغل خود را با پایین ترین مرتبه و شغل در سازمان آغاز کنند تا به اصول بنیادی کار آشنا شوند. (رحیم نیا، نیکزاد، ۱۳۸۸، ۹۴)

<sup>15</sup> Shaohan Cai- Minjoon Jun

## بحث و نتیجه گیری

تمام سازمان‌ها در تلاش هستند که با استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت مناسب در حین افزایش کیفیت محصول قیمت آن را نیز کاهش دهند تا بتوانند سهم بیشتری از مشتریان بازار را به خود جذب نمایند به کارگیری روش‌های نوین کنترل کیفیت کاراترین ابزار برای تضمین بقا در عرصه رقابت بین‌المللی است. در صورتی که استانداردهای ایزو بدون وجود یک تفکر استراتژیک و اصولی نمی‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را به اهدافی که دارند برساند در این مورد ابتدا لازم است با تشریح کامل موضوع و خواسته‌ها و نیازهای سازمان انتظارات خود را از یک سیستم کیفیت تعیین و مشخص کنیم. تدوین استراتژی‌ها و مشخص کردن سمت و سوی فعالیت‌های سازمان می‌تواند بسیار مفید و مؤثر واقع شود. اما کپی برداری محض از استاندارد و بی‌توجهی به استانداردهایی که به طور فزاینده در حال تدوین و انتشار هستند و عدم برخورداری از یک تفکر یکپارچه موجب ضرورتی می‌شود که ممکن است جبران ناپذیر باشد. (گله، شهینی، ۱۳۹۴، ۴)

ایزو استاندارد است که با هدف بهبود عملکرد سیستم مدیریت کیفیت در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. به بیان دیگر ایزو استاندارد سازی نحوه مدیریت کیفیت در سازمان‌هاست. مهم‌ترین متغیرها در تمایز شرکت‌ها و سازمان‌ها در موفقیت در اجرای استاندارد ایزو متغیرهای بهبود مستمر در سازمان، همخوانی برنامه استاندارد ایزو با استراتژی و ساختار سازمانی و وجود ارتباطات صحیح داخلی و خارجی است. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۳۰)

در این نوشتار با تحلیل علل لزوم تغییر در سازمان‌ها و مجبور به طرح‌ریزی و پیاده‌سازی ایزو تعاریفی از مفاهیم کیفیت و استاندارد ارائه شد و سپس به ضرورت استقرار ایزو در سازمان‌ها پرداخته شد. توجه به بهبود عملکردهای عملیاتی و تجاری در سازمان‌ها در کوتاه‌مدت، سودآوری و در بلندمدت، رشد و موفقیت را به ارمغان می‌آورد. بنابراین در این زمینه از اهمیت فراوانی برخوردار است.

شرکت‌ها و سازمان‌ها برای بهبود عملکردهای عملیاتی و تجاری از خود جدیت نشان می‌دهند. آن دسته از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که موفق می‌شوند فایده بالایی به مشتری و رضایت مشتری را تامین کنند، از تکرار خرید توسط او برخوردار می‌شوند و سودآوری آنها افزایش می‌یابد. یکی از فایده‌هایی که مشتریان از فروشندگان انتظار دارند ارائه محصولات و خدمات همراه با کیفیت است.

همان‌طور که در متن اشاره شد شرکت‌ها و سازمان‌هایی برای ایجاد مزیت رقابتی باید از خود جدیت نشان بدهند. با توجه به این که چندین سال از استقرار و به کارگیری استانداردهای ایزو در شرکت‌ها و سازمان‌های مشمول استاندارد می‌گذرد، یافتن پاسخ این پرسش برای شرکت‌های دارنده گواهینامه مهم است که «آیا به کارگیری الزامات استانداردهای ایزو با وجود هزینه‌ای که برای ایجاد، استقرار، ثبت و نگهداری آن داشته، توانسته است گامی در جهت بهبود عملکردهای عملیاتی و تجاری بردارد؟» (پیمان، ۱۳۹۴، ۴)

اما لازم است این نکته را بیان کنیم که استانداردهای ایزو با رهنمودهایی که به سازمان‌ها ارائه می‌کند می‌تواند ضمن راهنمایی، با پشتیبانی از آن‌ها نیز به موفقیت پایدار سازمان‌ها و دستیابی به رویکرد مدیریت کیفیت مطلوب کمک کند. این رهنمودها را هر سازمانی بی‌توجه به اندازه و نوع فعالیتش می‌تواند استفاده کند. این استانداردها همچنین باعث افزایش اعتماد به نفس سازمان‌ها می‌شود که می‌توان آنها را ابزار مهمی برای بررسی بلوغ و رشد سازمانی در نظر گرفت. این استانداردها هم رهبری و هم استراتژی و مدیریت را تحت پوشش خود قرار داده است. در این استانداردها از سیستم، منابع و فرایند انجام کار برای تعیین نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌های خوب پیشرفت و نوآوری استفاده می‌شود. تمرکز بیشتر روی مدیریت کیفیت ایزو باعث شده است به نیازهای مشتری‌ها و دیگر افراد حاضر در این فرایند، توجه بیشتری شود. همچنین این استانداردها راهنمایی برای عملکرد سیستماتیک و پیشرفت مداوم سازمان‌ها است.

در برخی از سازمان‌ها هنگام پیاده‌سازی استانداردهای ایزو مستلزم این هستند که مسئولیت‌ها اختیارات و روابط فردی کسانی که امور و فرآیندهای موثر بر کیفیت را اداره، اجرا و بررسی می‌کنند تعریف شده و به صورت مدون درآید. بدین ترتیب اعضاء به درک روشن از مسئولیت‌ها، اختیارات، میزان آزادی عمل و کانال‌های ارتباطی و همچنین ابزارها و امکانات موجود و در دسترسی برای رویارویی با شرایط پیش‌بینی نشده دست می‌یابند. این رویه جدید سازمان و همچنین فرآیندهای تصمیم‌سازی با مشارکت جمعی افراد به پایه‌ریزی فرهنگ مبتنی بر اجماع در سازمان کمک کرد که این هم به نوبه خود راه را برای کاهش اختلاف و افزایش همکاری‌های بین فردی و بین واحدی در سازمان هموار می‌سازد. (توماس<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲، ۱۵)

براساس تحقیقات دومینگ در سال ۱۹۸۶ در حالت ایده‌آل تمام افراد درون سازمان بایستی سازماندهی و گروه‌بندی شوند. طبق این پژوهش حدود ۹۴ درصد از مشکلات مربوط به کیفیت، مربوط به مدیریت و سیستم‌هایی است که به‌وسیله آنها به وجود آمده است. بنابراین تعهد مدیران در استقرار استانداردهای ایزو بایستی قبل از کارگران خط مقدم صورت پذیرد. استانداردهای ایزو ایجاب می‌کند که تمام افراد درون سازمانی، شامل کارگران خط مقدم در فرآیند درگیر شوند. (تولایی، امینی، ۱۳۸۷، ۸۱)

به عبارت بهتر سیستم‌های استاندارد ایزو صرفاً ابزاری برای ارتقاء استانداردهای کیفی و تولیدات و خدمات سازمان‌ها نیست بلکه می‌توان آن را به‌عنوان یک مکانیزم قدرتمند برای تغییر ویژگی‌ها و کیفیت نیروی انسانی حاضر در سازمان به‌کار برد. هنگامی که سیستم ایزو درست پیاده شود پتانسیل این را دارد که محرک‌های منفی‌ای که بر عملکرد شرکت یا زمان تاثیر منفی بر جای می‌گذارد را شناسایی کرده و به حل مشکلات و معضلاتی مثل کنترل مدیریتی بیش از اندازه، وابستگی بیش از حد کارکنان به مافوق، روابط بازدارنده بین اعضاء بپردازد و این سیستم باعث می‌شود که مقامات بالاتر از کنترل پیوسته و دائمی زیردستان خود خلاص شده و استقلال، آزادی عمل و اعتمادبه‌نفس مورد نیاز کارکنان که آنها را قادر به عملکرد مستقل در محل کار می‌سازد، به آنها می‌بخشد. (توماس، ۲۰۱۲، ۱۷)

هویت سازمانی، شکل دادن به رفتار و ثبات نظام اجتماعی سازمان بر عوامل مؤثر در استانداردهای ایزو مؤثر است، پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه‌های کسب دانش و مهارت در طرز تفکر و نحوه نگرش مدیران و کارکنان برای ترویج یک فرهنگ سازمانی جهت اجرای موفق یک سیستم مدیریتی بر قرار گردد. بنابراین دست‌یابی یک سازمان به عملکرد مناسب در زمینه‌های مختلف استانداردهای ایزو، مستلزم تعهد آن سازمان به ایجاد یک روش سیستماتیک مدیریت و بهبود مستمر آن است. (رحیم‌نیا، نیکزاد، ۱۳۸۸، ۱۰۴)

منظور از طرح سیستم‌های مدیریت با نگرش فرهنگی می‌تواند راهگشای خوبی برای دست‌یابی به اهداف موردنظر باشد. لذا فرهنگ‌سازی و نحوه گنجاندن مفاهیم استانداردها و کیفیت برای سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی در جهت رشد و موفقیت آنها برخوردار است. (رحیم‌نیا، نیکزاد، ۱۳۸۸، ۱۰۴)

اما در مقابل موفقیت سازمانی با استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت و ایزو، تفکر مقطعی به استانداردهای ایزو می‌تواند یکی از موانع اجرای موفقیت استانداردهای ایزو باشد. طبیعی است که اگر استاندارد ایزو در بلند مدت مورد توجه قرار نگیرد و استمرار در فعالیت‌های مربوطه به استاندارد ایزو وجود نداشته باشد، موفقیت سازمان در اجرای استاندارد ایزو کاهش خواهد یافت. اما با این حال ممکن است مدیران به دلایل متفاوتی ممکن است تمایل به اجرای استاندارد ایزو داشته باشند، ولی پس از اجرا برای نهادینه‌کردن این تفکر تلاشی نکنند که در این صورت زمینه برای شکست استاندارد ایزو در سازمان فراهم آید. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۳۰)

در انتها لازم است به این نکته اشاره کنیم که سازمان‌ها دریافته‌اند که رضایت مشتری در گرو افزایش کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده است و یکی از مهم‌ترین مزایای رسیدن به رضایتمندی مشتری، توسعه و ارائه خدمات با کیفیت است که این امر حاصل نمی‌شود مگر با به‌کار گرفتن استانداردهای دقیق در تولید کالاها و ارائه خدمات، که یکی از این روش‌ها اخذ گواهینامه‌های معتبر بین المللی است. (صابری، ۱۳۹۳، ۳)

## منابع

- بهرامی، حمیدرضا، کریمی، مریم، (۱۳۹۵)، اثربخشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در شرکت‌های دریافت کننده گواهینامه ایزو (مطالعه موردی: شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نیرو در استان اصفهان)، نشریه آب فاضلاب، دوره بیست و هشتم، شماره پنجم، صص ۱۰۶-۱۱۷
- تولایی، روح الله، امینی، امین، (۱۳۸۷)، بررسی نقش الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته در تغییر و تحول راهبردی سازمان‌ها، نشریه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۲۱، صص ۷۹-۹۷
- پیمان، سید جواد، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در عملکردهای عملیاتی و تجاری (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی مشمول استاندارد استان گیلان)
- حجتی، محمدحسین، (۱۳۸۰)، بررسی میزان اثر بخشی مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر نگرش مدیریتی سازمان‌ها دارای گواهینامه ISO9000
- حسین‌خانی، فرشاد، (۱۳۹۳)، بررسی افزایش سطح مزیت رقابتی با تاکید بر بهبود کیفیت خدمات و افزایش سطح رضایتمندی و وفاداری مشتریان با استفاده از استاندارد ISO 10002:2004 (مطالعه موردی در شرکت راهبران توسعه آزاد)
- حسینی، سید یعقوب، شفیعی، فهیمه، دسترنج، میثم، (۱۳۹۱)، پیش بینی موفقیت سازمان‌ها در پیاده‌سازی سیستم‌های استاندارد ایزو برپایه روش تحلیل تشخیصی، دوره دوم، شماره هشتم، صص ۹-۳۴
- رحیم‌نیا، فریبرز، نسرین، نیکزاد، ۱۳۸۸، بررسی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر استانداردهای سیستم مدیریت زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰۱) مطالعه موردی: صنایع کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد، نشریه علوم و تکنولوژی محیط زیست، دوره پانزدهم، شماره سوم، صص ۹۱-۱۰۵
- سیدجوادی، سید رضا، فراچی، محمد مهدی، (۱۳۹۱)، اثر بخش ترین اقدامات مدیریتی منابع انسانی در سازمان‌های موفق، نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره شانزدهم، شماره اول، صص ۱۹-۳۷
- صابری، مریم، (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر اخذ گواهینامه ISO 22000 بر میزان وفاداری مشتریان مطالعه موردی ۱۰ شرکت تولید کننده مواد غذایی در استان خوزستان
- موقتی‌مقدم، محمد، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر ایزو ۲۲۰۰۰ بر بهبود عملکرد شرکت‌های دارنده گواهینامه ایزو ۲۲۰۰۰
- گلّه، بکتاش، شهنی، میثم، (۱۳۹۴)، مروری بر مباحث موجود مدیریت کیفیت، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، دوره اول
- عسگریان، محمد، (۱۳۸۸)، مفهوم‌پردازی فرهنگ سازمانی، نشریه توسعه انسانی پلیس، دوره ششم، شماره بیست و چهارم، صص ۱۰۱-۱۲۴
- مرادیان، محبوبه، ۱۳۸۸، موفقیت سازمانی در آرشیوها، نشریه گنجینه اسناد، دوره بیستم، شماره دوم، صص ۱۲۲-۱۳۴

- Hengky Latan, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, Paula de Camargo Fiorini, Cyril Foroapon, 2019, Innovative efforts of ISO 9001-certified manufacturing firms: evidence of links between determinants of innovation, continuous innovation and firm performance
- James Thomas Kunnanatt, 2012, Impact of ISO 9000 on organizational climate Strategic change management experience of an Indian organization
- Leanne Johnstone , Peter Hallberg (2020), ISO 14001 adoption and environmental performance in small to medium sized enterprises
- Shaohan Cai , Minjoon Jun(2018), A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance
- Trevor Cadden , Keith Millar, Raymond Treacy , Paul Humphreys(2020) , The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation